In Tiziana N. Beltrame et Yaël Kreplak (dir.), *Les réserves des musées – Écologies des collections*, Dijon, Presses du réel, 2024, p. 61-82.

Les réserves en débat : collections, organisations et dynamiques professionnelles

Léonie Hénaut et Hélène Vassal

Tous en coulisses ! Pour beaucoup de professionnels, les périodes de confinement qui ont marqué l'histoire récente des musées au plus fort de la pandémie de Covid ont été l'occasion de découvrir ou redécouvrir les réserves et leurs collections. En l'absence de visiteurs à accueillir et d'événements à organiser, les équipes de médiation et de communication ont en effet réalisé des vidéos sur les objets et les métiers des réserves pour faire partager au public « les coulisses », « la face cachée » ou encore « la partie immergée » des musées. N'ayant plus d'œuvre à accompagner ni d'exposition à monter, les équipes de conservation et de régie en ont aussi profité pour saisir des localisations qui n'étaient pas à jour, revoir l'inventaire, dépoussiérer, récoler, reconditionner des fonds – des activités de l'ombre qui font partie de leurs missions mais sont souvent remises à plus tard au profit de chantiers plus pressants impliquant la mise en lumière et la diffusion des collections. Cependant, les réserves n'ont pas attendu 2020 pour susciter de l'intérêt, et les professionnels des musées pour y travailler.

Comme le rappelle la conservatrice autrichienne Martina Griesser-Stermscheg, l'histoire des réserves remonte au XIXème avec la création d'espaces de « mise en réserve » d'une partie des collections des musées appelés « dépôts », « magasins sous les toits », « réserves provisoires », ou encore « galeries d'étude ».[1] Les conditions de conservation ne constituent pas encore une préoccupation, les discussions portant principalement sur l'opportunité même de séparer les collections en deux groupes car cela oblige à dissimuler certaines œuvres au public. Les

[1] GRIESSER-STERMSCHEG Martina, « L'évolution des réserves de musées – un aperçu historique », *Museums.ch, la revue suisse des musées*, n° 9, 2014, p. 10-17.

directeurs des musées d'histoire naturelle ont joué un rôle clé dans ces débats, en s'employant très tôt à dresser des schémas idéaux de division des collections entre pièces exposées et non-exposées, tandis que les conservateurs des musées de beaux-arts étaient plus réticents à imposer aux visiteurs une hiérarchie de valeur. Néanmoins, dans tous les domaines, le processus de mise en réserve se généralise au tournant du XXème siècle à mesure que le volume des collections s'accroît car, en plus de désengorger les espaces d'exposition, il permet d'offrir une meilleure qualité de contemplation des œuvres et d'opérer un accrochage plus sélectif. Aux débats théoriques sur la division des collections ayant marqué l'époque de la création des réserves succèdent des décennies de discussions sur les conditions matérielles de conservation qui règnent dans ces espaces et sur les moyens de les améliorer, ce qui donne lieu à partir des années 1970 à une série d'avancées conceptuelles, techniques, architecturales, logistiques, organisationnelles et professionnelles. Récemment, les préoccupations initiales concernant la séparation des collections et l'accès aux réserves sont revenues au cœur des débats et ont commencé à se traduire dans des projets innovants avec la création de « réserves visitables ».

Fruit d'une collaboration entre une professionnelle ayant contribué activement à la transformation des réserves et des métiers de la régie depuis les années 1980 et une sociologue spécialiste des musées et les métiers du patrimoine, ce chapitre vise à procurer au lecteur un cadre de lecture critique sur les transformations des réserves en France des années 1970 à aujourd'hui. En prenant appui sur des matériaux variés (entretiens et observations de première main, rapports d'activité et littérature grise, publications scientifiques, témoignages parus dans la presse), nous proposons de croiser plusieurs prismes d'analyse permettant d'appréhender les tensions qui animent les discussions à ce sujet, à l'échelle des politiques nationales comme au sein de chaque musée. Le premier prisme, d'ordre politique, est celui de la responsabilité patrimoniale : la gestion des réserves poursuit deux objectifs contradictoires, celui de la préservation des collections pour les générations futures et celui de leur mise à disposition immédiate du public. Le deuxième prisme est celui de la dynamique des groupes professionnels concernés par le travail des réserves : conservateurs, conservateurs-restaurateurs et régisseurs, entre autres, collaborent mais aussi luttent pour le contrôle des interventions et de la définition des tâches, tout en étant engagés dans d'autres activités et d'autres revendications professionnelles. Un troisième prisme est celui des organisations muséales en tant qu'elles connaissent des évolutions dans leur fonctionnement et leurs objectifs, notamment avec l'accroissement des établissements et du nombre d'expositions, et qu'elles sont soumises à des contraintes budgétaires, à des injonctions managériales visant à diminuer les coûts de

fonctionnement tout en accroissant le volume d'activités et leur visibilité, et à des exigences de qualité fixées par les pouvoirs publics et par les organismes de régulation du champ des musées y compris au niveau international.

Ce chapitre s'organise de façon chronologique en deux temps. Il s'agit d'abord de comprendre comment la conservation des collections en réserve est devenu un important sujet de débat dans le monde des musées en identifiant les contextes dans lesquels il est discuté, les différents groupes d'acteurs qui se sont mobilisés, et les réalisations qui l'ont fait progressivement exister dans les établissements. La deuxième partie présente les discussions qui portent ensuite sur la division du travail et la définition des activités de conservation préventive et de régie, et qui débouchent sur la naissance de la profession de régisseur des œuvres dont les contours, la composition et les missions ne cessent d'évoluer au gré des mutations organisationnelles que connaissent les réserves.

La conservation dans les réserves : de l'alerte à l'institutionnalisation du sujet

L'importance accordée aux réserves dans les discussions et les décisions s'accroît dans un contexte général de croissance des musées et d'élévation des standards de conservation des collections. Sans délimiter des bornes temporelles très strictes, il est possible d'identifier trois grandes étapes dans ce processus : le temps de l'alerte avec la mise en évidence des mauvaises conditions de stockage des collections dans les années 1970 ; le temps du développement avec l'essor de la conservation préventive dans les années 1980 et 1990 ; le temps de l'institutionnalisation, à partir des années 1990 et 2000, avec la réalisation de grands chantiers impliquant de réorganiser les réserves pour répondre aux nouvelles normes de conservation.

Le mauvais stockage des collections : les conservateurs tirent la sonnette d'alarme

Si la période de l'entre-deux-guerres favorise les avancées en termes de gestion de l'espace, de règles de climat et de conservation, il faut attendre les années 1970 pour qu'émerge une action collective d'ampleur sur le sujet.[2] L'époque est alors marquée par l'essor des musées, qui augmentent en nombre et en volume dans tous les pays développés, et par le rôle croissant des

[2] DELBOURGO James, "Performances of Museum Storage," in *Museum Storage and Meaning: Tales from the Crypt*, ed. Mirjam Brusius and Kavita Singh, Routledge Museum Studies Series, 2018.

associations qui structurent le champ muséal au niveau national et international. Au sein du Conseil international des musées (ICOM), des conservateurs et des directeurs d'établissement, mais aussi des spécialistes de la conservation-restauration, se mobilisent pour attirer l'attention de leurs collègues, mais aussi des tutelles publiques et autres financeurs, sur la nécessité d'améliorer les conditions de stockage des collections, sans quoi les musées sont voués à échouer à assumer leur bonne conservation, qui compte parmi leurs missions essentielles. Le comité de l'ICOM pour « l'architecture et les techniques muséographiques » travaille ainsi à faire un état des lieux des réserves, comprendre les difficultés, notamment de coût, que rencontrent les établissements, et échanger des informations. En 1976, l'UNESCO organise à Washington la première conférence internationale sur les « problèmes des collections de réserve dans les musées » à l'issue de laquelle est recommandée la rédaction d'un cahier technique.[3] Rédigé par un architecte spécialisé dans les équipements de musées ayant principalement consulté des conservateurs et des directeurs de musées américains, ce cahier s'ouvre sur un constat et un appel à l'action :

> « Le stockage et la conservation de nombreuses collections de musée n'ont pas retenu, dans le passé, toute l'attention qu'ils méritaient et, aujourd'hui encore, cet aspect des activités d'un musée est le plus souvent négligé. En fait, les collections souffrent probablement plus de leurs mauvaises conditions de stockage que de toute autre cause et il est absolument essentiel pour l'avenir des musées […] que le nécessaire soit fait en vue d'améliorer les installations et les méthodes d'emmagasinage. » (p. 9)

Au même moment, en France, les conservateurs de musées tirent eux aussi la sonnette d'alarme en soulignant qu'ils n'ont pas les moyens suffisants – l'espace, le matériel, les compétences, le personnel – pour assurer la bonne conservation des collections en réserves.[4] Dans le premier *Livre Blanc* publié par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) en 1969 à destination de leur ministère de tutelle, l'ensemble des conservateurs réaffirment que l'entretien des collections (exposés et en réserves), la gestion des réserves et l'organisation du mouvement des objets à l'intérieur et à l'extérieur du musée, font partie de leurs missions et des domaines d'activité dont ils revendiquent le contrôlent. La sociologue Sylvie Octobre souligne qu'ils s'efforcent ainsi de « codifier » leurs actes de travail

[3] JOHNSON Ernst Verner et HORGAN Joanne, *La mise en réserve des collections de musée*, UNESCO, 1980.
[4] POULARD Frédéric, *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, La Documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2010.

et leurs responsabilités pour mieux définir leur profession et ainsi accroître leur autonomie, à une époque où leurs parcours de formation et leurs statuts sont encore très disparates.[5] Au niveau national comme international, l'émergence des réserves comme sujet de préoccupation s'inscrit donc dans une entreprise plus générale de professionnalisation du champ muséal c'est-à-dire d'élévation des standards de qualité des établissements et des niveaux de formation et de rémunération des professionnels.

L'essor de la conservation préventive, cheval de bataille des conservateurs-restaurateurs

La constitution d'un corpus de connaissances théoriques et pratiques sur la gestion et la conservation des collections dans les réserves doit largement au développement de la notion de « conservation préventive » qui prend son essor dans les années 1980. Dans un article fondateur sur le sujet, Gaël de Guichen, ingénieur-chimiste de formation ayant consacré toute sa carrière à la sauvegarde du patrimoine en travaillant au Centre international pour l'étude de la préservation et de la restauration des biens culturels (ICCROM), attire l'attention des responsables de collections sur tout ce qui met en danger le patrimoine y compris les facteurs de dégradation produits par les musées eux-mêmes comme l'exposition des œuvres à tout prix, les réserves insalubres ou la modification du climat par le chauffage.[6] L'élaboration de normes et de pratiques visant à prévenir ces altérations résulte d'un processus d'extension du champ d'activité de la « restauration » : en plus de traiter les objets qui sont dégradés, il s'agit d'éviter qu'ils ne se détériorent davantage et de prévenir leur altération en contrôlant leur « environnement ».[7] Les termes « conservation préventive » et « conservation curative » sont de plus en plus utilisés pour désigner respectivement les actions indirectes et directes visant à « augmenter l'espérance de vie d'une œuvre ».[8] Le fait de maintenir un certain degré d'humidité dans une salle d'exposition ou celui de mettre des gants pour manipuler un tableau relèvent ainsi de la conservation préventive, tandis que le traitement de désinsectisation d'un panneau de bois relève de la conservation curative. Dans ce cadre, le mot « restauration » ne désigne plus que les actions directes visant à améliorer l'aspect des œuvres, par exemple en allégeant un vernis. Aujourd'hui, dans les pays anglo-saxons, le terme *conservation* recouvre les trois types d'actions. En France, comme le mot conservation désigne déjà l'activité de

[5] OCTOBRE Sylvie, *Conservateurs de musées : entre métier et profession*, Thèse de doctorat, EHESS, 1996.
[6] DE GUICHEN Gaël, « La conservation : un défi à la profession », *Museum*, vol. 34, n° 1, 1982.
[7] THOMPSON Garry, *The Museum environment*, Boston, Butterworths, 1984.
[8] DE GUICHEN Gaël, « La conservation préventive, c'est bien plus que ce que vous croyez ! », *Musées et collections publiques de France*, n° 217, 1997, p. 18-23.

gestion et d'administration des collections par les conservateurs de musées, on parle couramment de « conservation-restauration », de « préservation » ou encore de « conservation matérielle ».

L'extension du champ d'activité de la restauration à la conservation préventive tient principalement au travail d'un groupe professionnel qui connaît à la même époque un processus de professionnalisation : les « spécialistes de la restauration » et les « spécialistes de la conservation », c'est-à-dire les restaurateurs ayant suivi des études universitaires puis des formations spécialisées en conservation-restauration. Ces derniers ont développé un intérêt particulier pour la conservation préventive, et une expertise en la matière, ce qui les incite d'ailleurs à revendiquer le nom de « conservateurs-restaurateurs » reconnu par l'ICOM en 1986.[9] En plus de réaliser des recherches sur les altérations et les techniques de conservation matérielle et de formuler des mesures d'actions concrètes dans chaque domaine de spécialité, ils réalisent un travail d'argumentation auprès des conservateurs pour faire valoir l'importance de la prévention. Les premières règles concernant les conditions de stockage et d'exposition (« aération », « hygiène des locaux », « précautions contre les dangers d'incendie », *etc.*) sont formulées dès les années 1930 à propos des peintures dans le cadre de l'organisme qui préfigure l'ICOM.[10] Dans certains domaines, comme celui des costumes ou des instruments de musique, l'élaboration de normes de conservation pour les collections est particulièrement précoce, ce qui peut s'expliquer par la grande sensibilité de ces collections aux facteurs de dégradation (lumière, insectes, climat), mais aussi car cela permet aux responsables de ces collections dites d'arts « mineurs » de valoriser leur activité.[11] Par la suite, et surtout à partir des années 1980, des manuels et des guides de bonnes pratiques sont rédigés dans tous les domaines, avec une attention croissante aux conditions de stockage et de circulation des collections entre musées.

Dans les années 1990, la notion de conservation préventive elle-même s'étend : il ne s'agit plus seulement de prendre soin de l'objet et de son « micro-environnement » (caisse de transport, socle, vitrine, cadre, climat dans les salles et les réserves) mais d'optimiser son « macro-environnement » en évaluant la structure et le fonctionnement du musée tout entier – et même

[9] « Le conservateur-restaurateur : une définition de la profession », *Nouvelles de l'ICOM*, vol. 39, n° 1, 1986, p. 5-6.

[10] « Circulaire de l'Office International des Musées. La conservation des peintures dans les musées, quelques observations pratiques », *Les dossiers de l'OIM*, n° 2, 1933, p. 49-50.

[11] POULOT Dominique, « Les mutations de la sociabilité dans les musées français et les stratégies des conservateurs, 1960-1980 », *in* MOULIN Raymonde, *Sociologie de l'art. Actes du colloque de Marseille, juin 1985*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 1999 [1986].

des musées en tant qu'ils forment un système au sein duquel les œuvres circulent – à l'aune de la question de la conservation des collections. Cette évolution se traduit par la fusion des trois groupes de travail de l'ICOM intitulés « Contrôle du climat et de l'éclairage », « Biologie », et « Transport » en un seul intitulé « Conservation préventive » en 1993. A la même époque, en France, la conservation préventive devient un domaine d'activité à part entière : en 1992, une première conférence portant exclusivement sur le sujet est organisée en France par l'Association des restaurateurs diplômés de la formation universitaire (ARAAFU) ; en 1994, un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) intitulé « Conservation préventive des biens culturels » est ouvert à l'université Paris 1. Le DESS, qui s'adresse initialement aux conservateurs-restaurateurs, vise à leur procurer une expertise qui transcende la spécialisation par matériaux ou par types d'objets car elle porte sur l'agencement des locaux, l'analyse des risques environnementaux, les protocoles de circulation des objets, les matériaux de la conservation ou encore la formation du personnel.[12]

Les grands chantiers : des opportunités pour agrandir et réorganiser les réserves

Si la notion de conservation préventive concerne tous le musée, son essor marque un tournant particulier dans l'histoire des réserves car il a accru l'attention portée par les professionnels des musées sur ces espaces invisibles et souvent négligés, et procuré un cadre d'analyse et d'action pour prévenir les dégradations qui y ont cours. En France, ces avancées conceptuelles et techniques ont été suivies d'effets concrets grâce à la politique de grands chantiers menées dans les années 1980 et surtout 1990. L'augmentation des budgets accordés aux musées par l'État pour réaliser des travaux de conservation-restauration et d'aménagement commence avec le vote de la « Loi programme sur les musées » en 1978 et prend une ampleur sans précédent à partir de 1981 avec l'accession de François Mitterrand à la Présidence de la République – le budget du ministère de la Culture croît de 74 % pour la seule période 1981-1982.[13] Les augmentations de budget accordées aux musées accompagnent généralement des projets de rénovation et d'extension, la participation de l'État à hauteur de 25 à 30 % incitant les collectivités à financer le projet. Entre 1981 et 1991, 258 chantiers sont ainsi ouverts sur l'ensemble du territoire.[14] Lors d'une conférence en 1996, le conservateur qui occupe le poste

[12] Voir l'entretien avec Christel Pesme dans le présent ouvrage.
[13] DUBOIS Vincent, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, Socio-histoires, 1999.
[14] « Les Musées de France », *La politique culturelle 1981-1991*, vol. 5, Paris, Ministère de la Culture et des grands travaux, 1991.

de chef de l'Inspection générale des musées classés et contrôlés souligne qu'à l'occasion de ces chantiers, « les œuvres demeurées en réserve ont été, selon les urgences et les besoins, consolidées, cartonnées, refixées ou stabilisées, afin de permettre d'effectuer leur déplacement lié à une rénovation dans de bonnes conditions et afin de permettre leur stockage dans de tout aussi bonnes conditions. »[15]

Même si les crédits engagés stagnent voire baissent à partir de 1995, cette politique incitative par grand chantier se poursuit et permet à de nombreux musées de transformer leurs réserves. A l'époque, il s'agit surtout de regrouper les espaces, souvent dispersés dans le musée, et d'améliorer les conditions générales de stockage en applicant les préconisations formulées par l'ICOM. Par exemple, au terme d'un chantier de rénovation-extension de six ans, le Palais des Beaux-Arts de Lille qui réouvre en 1997 est doté d'un nouveau bâtiment qui accueille les réserves sur deux niveaux en sous-sol, les ateliers de restauration, des bureaux et un centre de documentation.[16] L'un des points forts de la rénovation du Musée national des arts asiatiques – Guimet en 1997-2000 est aussi le creusement de deux niveaux en sous-sol de 2 500 mètres carrés supplémentaires pour y loger les réserves et les locaux techniques.[17] La rénovation et la création de nouvelles réserves sont l'occasion de transformer les pratiques professionnelles en profondeur. Ainsi, à la suite de l'aménagement des nouvelles réserves du Palais Galliera – Musée de la mode de la Ville de Paris en 1991-1994 dans des locaux récemment acquis, non seulement le mobilier de rangement (système double pour un stockage en suspension ou à plat dans des tiroirs pour les oeuvres trop fragiles ou trop lourdes), les matériaux de stockage (housses de coton dit décati) et les conditions climatiques, mais aussi les gestes du personnel et le système informatique de suivi des oeuvres, deviennent conformes aux nouvelles normes internationales de conservation préventive (Figure 1).

[15] VIÉVILLE D., « Conserver, restaurer au musée », *Musées et collections publiques de France*, n° 217, 1997, p. 8-9.
[16] TOMMASINI Sarah, « La rénovation-extension du palais des Beaux-Arts de Lille (1991-1997, Arch : Jean-Marc Ibos et Myrto Vitart) », dans Éléonore Marantz (dir.), L'atelier de la recherche. Annales d'histoire de l'architecture #2018#, travaux des jeunes chercheurs en histoire de l'architecture (année universitaire 2017-2018), Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, UFR 03 (Histoire de l'art et d'archéologie), site de l'HiCSA, mis en ligne en juin 2020, p. 148-159.
[17] JARRIGE Jean-François, « La rénovation du musée Guimet », *Arts asiatiques*, tome 55, 2000, p. 164-167.

Figure 1. Les réserves du Musée de la mode de la Ville de Paris aménagées en 1994
Photo : © Caroline Chenu / Galliera.

Les années 1990 sont donc une période clé en ce qui concerne l'institutionnalisation du sujet « réserves » dans les musées : les discussions ne sont plus limitées à un cercle d'initiés, elles entrent dans les établissements à l'occasion des grands chantiers mais aussi d'opérations plus ponctuelles qui commencent à être encouragées par l'État par le biais de subventions.[18] Une mission vouée à la « conservation préventive » est en effet mise en place en 1992 au sein du Service de restauration des musées de France. Les musées de collectivités sont de plus en plus prompts à faire appel au Service, ou à un conservateur-restaurateur indépendant, pour des interventions concernant l'aménagement des réserves, le dépoussiérage complet d'une collection, la formation de personnel au transport des œuvres, ou encore l'installation d'un système informatique de documentation permettant d'enregistrer leurs déplacements et les traitements subis. La mise en œuvre progressive des normes de conservation préventive doit donc beaucoup à la politique de modernisation des musées de l'État, qui incite les collectivités à financer des opérations de conservation, et à la dynamique mimétique par laquelle les professionnels échangent, se comparent et modèlent leurs pratiques les uns sur les autres.

[18] Voir *Rapport d'activité de la Direction des Musées de France*, 1995, p. 53.

Signe d'une reconnaissance croissante du sujet dans la sphère publique, une mission d'information est diligentée par le Sénat sur les réserves au début des années 2000.[19] Le « *Rapport Richert* » rédigé à l'issue de la mission remarque ainsi : « Loin d'être un enjeu mineur pour la gestion des collections publiques, l'état des réserves apparaît comme un sujet central alors que s'affirme une nouvelle dimension de l'institution muséographique » (p. 6). Le rapport conclut que beaucoup d'efforts restent à accomplir pour « assurer la sécurité et la modernisation des réserves », et suggère que la Direction des musées de France élabore « des normes techniques concernant l'organisation et le fonctionnement des réserves » pour chaque grande catégorie de collections en s'inspirant des travaux de l'ICOM. Une autre recommandation est de renforcer la qualification des personnels appelés à travailler dans les réserves et dans les « services de régie » qui commencent à être créés dans les musées, souvent à la faveur des grands chantiers, ce qui fait écho à des débats qui ont lieu par ailleurs au sujet de l'émergence d'une nouvelle fonction dans les organigrammes, celle de régisseur.

Transformation des réserves et dynamiques professionnelles

Avec l'essor de la conservation préventive et les grands chantiers de réorganisation, les réserves cessent d'être vues comme des espaces de « stockage passif » où entreposer pour toujours « ce qui ne mérite pas d'être montré » pour s'inscrire plus pleinement dans le projet scientifique et les activités de l'établissement et fonctionner en interaction constante avec les espaces d'exposition.[20] En un mot, elles deviennent des lieux de travail à part entière, ce qui implique l'apparition de tâches, d'objectifs, de règles, et de conventions de coopération. Or, la question de savoir quels professionnels peuvent légitimement accomplir quelles tâches, et selon quelles modalités hiérarchiques, n'a pas de réponse évidente, ce que suggère la diversité des modalités d'organisation du travail muséal entre pays.[21] La division du travail est toujours le produit de revendications conduites par les professionnels auprès des pouvoirs publics et au sein même des organisations.[22] Dans le cas français, les luttes portant sur le travail des réserves impliquent

[19] RICHERT Philippe, *Collections des musées : là où le pire côtoie le meilleur*, Les rapports du Sénat, Commission des Affaires Culturelles, Mission d'information chargée d'étudier la gestion des collections des musées, 2003.
[20] REMY Luc, « Les réserves : stockage passif ou pôle de valorisation du patrimoine ? », *La Lettre de l'OCIM*, n° 65, 1999, p. 27-35.
[21] HÉNAUT Léonie, « La construction des groupes professionnels : le cas des restaurateurs d'œuvres d'art en France et aux États-Unis », *Formation emploi*, n° 110, 2010, p. 49-62.
[22] ABBOTT Andrew, *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, The Chicago University Press, 1988.

principalement trois groupes professionnels aux trajectoires interdépendantes : les conservateurs-restaurateurs qui aspirent à entrer dans les musées pour être responsables de la conservation préventive, les régisseurs qui s'organisent en association et connaissent une montée en qualification remarquable, et les conservateurs qui délèguent certaines tâches mais se forment pour être en mesure de garder le contrôle sur l'ensemble des activités muséales. Les changements organisationnels les plus récents – externalisation, mutualisation, ouverture aux publics – alimentent aujourd'hui les débats et la dynamique des professions des réserves.

Le projet professionnel contrarié des conservateurs-restaurateurs

En France, comme ailleurs, ce sont les conservateurs-restaurateurs qui posent les premiers les questions d'ordre organisationnel et logistique liées à la conservation préventive. En 1992, la première conférence portant sur le sujet réunit ainsi des conservateurs-restaurateurs exerçant en France, au Canada et aux États-Unis. Elle leur donne l'occasion de revendiquer la responsabilité de ce nouveau domaine d'activité :

> « Créer un corps de conservateurs spécialisés en prévention n'est certainement pas souhaitable : cela élargirait encore le fossé entre restauration et conservation en introduisant un intermédiaire supplémentaire dans le dialogue du conservateur-restaurateur avec les collections et leurs responsables. Réduire la conservation préventive à de simples actions répétitives de maintenance serait une erreur. Des compétences élevées y sont nécessaires pour faire les choix, mener l'action, définir les options, évaluer les risques. […] Pour constituer un ensemble cohérent, il est indispensable d'envisager pour la conservation préventive le même niveau de formation que pour la conservation curative. […] Aussi serait-il en toute logique légitime de voir confier la responsabilité des deux actions aux mêmes personnes, spécialistes de la conservation "physique" des œuvres, qui assureraient ainsi la concomitance et la continuité des actions. »[23]

Les conservateurs-restaurateurs souhaitent non seulement être responsables des travaux de restauration, mais aussi contrôler les mesures prises lors des déplacements d'œuvres, concevoir l'organisation des réserves, ou encore établir les plans de sécurité dans les lieux d'exposition,

[23] GUILLEMARD Denis, « Éditorial », *La conservation préventive*, 3e Colloque de l'ARAAFU, 1992, p. 17.

c'est-à-dire avoir le monopole sur toutes les activités touchant à la conservation matérielle des œuvres au sein des musées. Plus concrètement, ils demandent la création de postes spécifiques à l'intérieur des institutions car, à la fin des années 1990, seulement une quarantaine de personnes diplômés des formations spécialisées exercent comme salariées de l'État ou des collectivités territoriales, et sous des statuts très différents (Chef de travaux d'art, Attaché de conservation, vacataire, contractuel).[24] Leurs revendications s'appuient sur le haut niveau de leurs formations, les seules à inclure des enseignements de conservation préventive à l'époque, et sur la continuité entre les interventions portant directement sur les objets et celles portant sur leur environnement. A l'occasion de la tenue de la conférence internationale du Comité Conservation de l'ICOM à Lyon en 1999, la Fédération française des conservateurs-restaurateurs publie un *Manifeste* qui demande « la création dans la fonction publique d'un corps de conservateurs-restaurateurs » et « la mise en place de services de conservation-restauration intégrés aux organigrammes ».[25] Cependant, et bien que cette proposition rencontre un certain soutien institutionnel[26], aucun cadre d'emploi spécifique aux conservateurs-restaurateurs n'a été créé. Comme pour les travaux de restauration, ils sont le plus souvent sollicités par les opérateurs publics en tant que prestataires ou consultants indépendants pour des opérations de conservation préventive (campagne de dépoussiérage dans les réserves, chantiers de collection, formation du personnel, aménagement d'un système de contrôle des conditions de conservation, , *etc.*), tandis que les régisseurs déjà intégrés aux organigrammes des musées voient peu à peu leurs postes inclure davantage de responsabilités.

L'ascension des régisseurs dans les organisations : naissance d'une profession

Bien que l'activité qui les définit à l'origine – le mouvement des œuvres – existe depuis l'apparition des collections et des musées, les régisseurs ne commencent à s'organiser en profession en France que dans les années 1990. L'Association française des régisseurs d'œuvres d'art (AFROA) est ainsi créée en 1997.[27] Deux phénomènes contribuent à leur ascension dans les organisations : la délégation de tâches régulièrement assumées par les conservateurs –

[24] PAÏN Sylvia, « Conservateurs-restaurateurs dans la fonction publique. Statuts, missions et perspectives », *La profession de conservateur-restaurateur. Réflexions sur la situation française. Dossier spécial ICOM-CC Lyon 1999*, 1999, p. 37-41.

[25] Fédération Française des Conservateurs-Restaurateurs, « Manifeste », *La profession de conservateur-restaurateur. Réflexions sur la situation française. Dossier spécial ICOM-CC Lyon 1999*, 1999. Le Manifeste dénonce également l'absence d'un titre distinguant les restaurateurs diplômés de ceux qui ne le sont pas.

[26] MALINGRE Daniel, « Pour une reconnaissance du métier de restaurateur du patrimoine », Mission confiée par Catherine Tasca, Ministre de la Culture et de la Communication, en avril 2001 ; rapport remis le 10 octobre 2003.

[27] A titre indicatif, leurs homologues américains, le groupe des *registrars*, se constituent en association dès 1976.

gestion des prêts entrants et sortants et des réserves, suivi des opérations logistiques (mise en caisse, transport, convoiements d'œuvres) – et largement amplifiées par l'essor des institutions muséales dans cette période qui constituent progressivement l'activité de « régie des œuvres », puis la définition et l'extension de cette activité en lien avec les nouvelles préoccupations touchant notamment à la conservation préventive.[28]

Le processus de délégation de tâches est courant dans les organisations dont les activités s'accroissent en volume et deviennent plus spécialisées comme c'est le cas pour les musées à partir des années 1960 avec l'essor des expositions temporaires : les professionnels les mieux placés dans la division du travail transfèrent les tâches les moins centrales pour leur activité et les moins légitimes, ou « sale boulot », aux professionnels moins qualifiés.[29] Lors de la deuxième conférence européenne des régisseurs qui a lieu en 2000, un conservateur du musée du Louvre s'adresse ainsi à eux : « les jeunes conservateurs étaient ce que vous êtes, c'est-à-dire régisseurs. »[30] En 2003, le *Rapport Richert*, qui est fondé principalement sur la consultation de conservateurs de musées qui dirigent des établissements de grande taille, justifie la demande de création de postes de régisseurs par le besoin de délégation :

> « Dans la majorité des musées, c'est aux conservateurs qu'il incombe, en plus de leurs autres tâches, d'assumer directement la responsabilité de la tenue des réserves. Or ces personnels, compte tenu de la lourdeur de leur charge de travail comme des exigences nouvelles qui doivent désormais être respectées dans la gestion de ces espaces, ne peuvent l'assumer dans de bonnes conditions. » (p. 37)

Dans les années 1990, l'activité des régisseurs d'œuvres se définit plus précisément à la faveur de sa légitimation dans l'institution publique : centrée sur le transport, la manutention ou la maintenance, elle devient une activité de « préservation » et de « prévention ».[31] L'évolution n'est pas que rhétorique : les professionnels du domaine se forment, échangent notamment avec leurs homologues anglo-saxons, importent et développent des savoir-faire et des techniques

[28] VASSAL Hélène, et DAYNES-DIALLO Sophie, « Être régisseur. Histoire(s) et profils(s) », *Manuel de régie des œuvres, Gérer, conserver et exposer les collections*, La documentation française, 2022, p. 15-29.
[29] HUGHES Everett, *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.
[30] ROSENBERG Pierre, « Préface », *Actes de la deuxième conférence européenne des régisseurs d'œuvres d'art, 2000*, La Celle Saint-Cloud, Les 40 cerisiers, 2002.
[31] BENSARD Eva, « Profession régisseur d'œuvre d'art : un métier émergent dans les institutions muséales, chargé de la gestion des mouvements et de la prévention pour la conservation des collections », *Le journal des arts*, n° 180, du 7 au 20 novembre 2003, p. 37.

d'emballage, développent des compétences spécifiques (gestion par projet, usage des bases de données dédiées à la documentation et à la gestion des œuvres, suivi des expositions). Leur reconnaissance passe par la valorisation de ces tâches et activités. Des postes de régisseur sont ainsi créés dans les établissements au sein des équipes de conservation puis dans des services dédiés à la régie d'œuvres.

La professionnalisation de l'activité de régisseur se poursuit avec l'élaboration, par la Direction des musées de France en collaboration avec l'AFROA, d'un document établissant une liste des activités, des tâches à effectuer et des connaissances requises.[32] Les secteurs d'activité sont les suivants : gestion matérielle des collections, organisation et gestion des réserves, mouvements des œuvres des collections permanentes, mouvements des œuvres des prêts et dépôts, présentation des collections, conservation préventive. Correspondant à chacune de ces activités, des tâches nécessitant des connaissances en matière de conservation préventive sont listées, parmi lesquelles « le contrôle et suivi du climat », ou encore l'établissement de « constats d'état » lors des prêts et des expositions temporaires. Enfin, à partir de la fin des années 1990, plusieurs régisseurs suivent le DESS en conservation préventive de Paris 1. Forts de cette montée en qualification, ils développent des compétences en gestion, en évaluation, en organisation et en conception.[33] Ils ont aussi à cœur d'affirmer le caractère pluridisciplinaire de leur activité et des qualités scientifiques, techniques et administratives qu'elle exige. Ce travail de structuration de l'activité du régisseur trouvera son aboutissement dans l'intégration au concours de chargé d'étude documentaire dès 1999 puis la formalisation de son cadre d'emploi.

Le développement de l'autonomie des régisseurs dans les musées se mesure à l'aune des réactions des autres acteurs du champ d'activité – comme dans tout « système professionnel », l'accroissement du domaine d'intervention d'un groupe n'est pas sans conséquence pour les professions voisines.[34] D'une part, les conservateurs-restaurateurs déplorent de voir ce nouveau groupe occuper une niche d'activité qu'eux-mêmes aspiraient à contrôler. Ils regrettent d'être exclus de la « chaîne d'activités » des musées puisqu'ils n'ont que très rarement un poste au sein d'un établissement.[35] Cependant, pour cette même raison, leurs revendications n'ont que

[32] Texte disponible sur le site internet de l'AFROA : http://www.afroa.fr/.
[33] VASSAL Hélène, « Régisseurs d'œuvres d'art : de l'émergence d'une nouvelle fonction à l'identification d'un métier », *Musées et collections publique de France*, n° 221-222, 1998.
[34] ABBOTT Andrew, 1988, *Ibid.*
[35] Les revendications qui touchent aux frontières de compétence entre les deux groupes sont particulièrement sensibles lors des quatrièmes journées-débats organisées par le DESS de conservation préventive en 2000. Voir

peu d'incidence sur les aspirations professionnelles des régisseurs. D'autre part, les conservateurs réaffirment leur autorité face à la montée en profession des régisseurs et d'autres groupes y compris les conservateurs-restaurateurs, en revendiquant d'être « le coordonnateur nécessaire entre tous les métiers en présence, le modérateur indispensable réconciliant toutes les contradictions des missions du musée et représentant une autorité autant qu'un rôle de conseil et de conscience. »[36] Les nouvelles générations de conservateurs issues de l'Institut national du patrimoine donnent d'ailleurs plus d'importance à la conservation matérielle que leurs prédécesseurs, et acquièrent une expertise en matière de conservation-restauration grâce à laquelle ils peuvent réaliser les constats d'état des œuvres et légitimement revendiquer que c'est à eux d'évaluer les besoins et les problèmes de conservation des collections.[37] Encouragés par leurs établissements, des conservateurs suivent même le DESS de conservation préventive ce qui leur permet de développer une expertise en matière de conception de réserves, de protocoles de conservation préventive, et de gestion de chantier de collections.[38]

A partir des années 2000, les régisseurs sont souvent désignés comme professionnels en charge des réserves : leur nombre, leur périmètre d'intervention et leur niveau de responsabilité s'accroissent dans les établissements.[39] Alors qu'ils avaient des parcours et des niveaux de formation très variés (beaux-arts, histoire de l'art, documentation, transport), leur profil professionnel s'unifie avec la création de formations de niveau Master spécialisées dans la régie des œuvres, la documentation et la conservation préventive à l'École du Louvre en 2006 puis dans plusieurs universités.[40] La compétition qui s'exerce entre eux, les conservateurs-restaurateurs et les conservateurs a aussi pour conséquence que tout le système professionnel

en particulier le compte rendu du débat : « Régisseur, un métier, des fonctions, sur quel statut ? », *Conservation-restauration des biens culturels – Cahier technique*, n° 6, 2001.

[36] Voir par exemple POMARÈDE Vincent, « Les acteurs de la conservation préventive. Évolution des professions au cœur des musées français et nécessité de statuts », *Actes de la deuxième conférence européenne des régisseurs d'œuvres d'art, 2000*, La Celle Saint-Cloud, Les 40 cerisiers, 2002.

[37] HÉNAUT Léonie, « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels La conservation des œuvres de musées », *Revue française de sociologie* 2011/1(Vol. 52), p. 71-101.

[38] Si les deux premières promotions du DESS ne comptent qu'un seul conservateur pour vingt conservateurs-restaurateurs, la suivante en compte trois pour six. Par la suite, des régisseurs et des architectes suivent également la formation. Voir GUILLEMARD Denis, « Le DESS de conservation préventive : pour un partage des compétences », *Musées et collections publiques de France*, n° 217, 1997, p. 36-38.

[39] VASSAL Hélène, et DAYNES-DIALLO Sophie, « From functions to profession : The emergence and rise of registrar progressions in Europe », *Museum international*, 68 (1-2), 2016, p. 59-70

[40] Parmi les plus anciens et importants en termes numériques (cohortes), on peut citer le Master professionnel « Régies des œuvres et médiation du Patrimoine » ouvert à l'université de Bordeaux-Montaigne en 2010, et le Master professionnel « Régie des œuvres et montage d'expositions » de l'université de Picardie-Jules Verne créé en 2011. A ce jour, plus de 500 personnes ont un diplôme avec une spécialisation en régie des œuvres.

ne cesse de monter en compétence sur le sujet.[41] Les positions des uns et des autres dans la division du travail sont relativement stabilisées – les conservateurs et les régisseurs salariés, dans une relation plus ou moins hiérarchique selon que la régie est intégrée au département des collections ou positionnée en lien direct avec la direction, et les conservateurs-restaurateurs en prestataires extérieurs – quoique soumises à des négociations locales continues, chaque création de service « régie » ou de « cellule » de conservation préventive » fournissant aux régisseurs une opportunité d'améliorer leur position dans les organigrammes.

Innovations organisationnelles et nouvelles dynamiques professionnelles

Ces quinze dernières années, les règles de conservation des collections dans les réserves et la division du travail dans les musées ont continué de se complexifier tandis que de nouvelles questions ont vu le jour : quelles solutions envisager face à l'accroissement tendanciels des collections et des contraintes spatiales ? Comment réduire les coûts associés au stockage notamment pour les établissements de petite et moyenne taille ? Faut-il rendre les réserves plus accessibles aux publics ? Chacun de ces enjeux donnent lieu actuellement à des transformations organisationnelles qui, même si elles ne concernent parfois qu'un petit nombre de cas, sont de nature à alimenter de nouvelles dynamiques professionnelles, allant dans le sens d'une extension des prérogatives et des responsabilités des régisseurs et de l'apparition de nouvelles activités voire de nouveaux métiers des réserves.

La première forme d'innovation est l'externalisation des réserves, c'est-à-dire leur déplacement dans un lieu distinct souvent éloigné du bâtiment principal dans lequel ont lieu les expositions. Le but est alors de pallier le manque d'espace et d'autres risques, par exemple de crue à Paris,[42] lorsqu'il n'est pas possible ou trop coûteux de construire une extension ou de creuser des espaces en sous-sols. Plusieurs stratégies d'externalisation ont déjà été mises en œuvre : construire de nouveaux espaces *ad hoc* ou aménager des locaux existants, les posséder en propre ou les louer, les occuper seul ou les partager avec d'autres établissements. L'externalisation représente un aboutissement du processus de séparation des collections et de délégation des activités de régie et de conservation préventive amorcé dans certains établissements du temps des grands travaux. Les conséquences pour les professionnels sont multiples. D'un côté, les

[41] VASSAL Hélène, DAYNES-DIALLO Sophie et GERMAINE Claire, « Comment se former et exercer le métier de régisseur ? », *Manuel de régie des œuvres, Gérer, conserver et exposer les collections, La documentation française*, 2022, p. 567-573.
[42] Voir le texte de Frédéric Keck et Valérie November dans le présent ouvrage.

conservateurs gagnent encore en espace d'exposition mais perdent en proximité, en connaissance et en contrôle sur les collections et les espaces de réserves.[43] Ils sont amenés à changer leurs pratiques de travail, par exemple en planifiant davantage leurs activités de récolement et de consultation des œuvres, ce qui est vécu par certains comme une remise en cause de leur autorité et une contrainte au quotidien, et par d'autres comme une opportunité pour finalement dégager davantage de temps pour ces activités et être plus concentrés lorsqu'ils les accomplissent. Du côté des régisseurs, l'externalisation s'accompagne le plus souvent d'un accroissement de l'autonomie professionnelle, c'est-à-dire de la capacité d'organiser son activité selon ses propres standards et objectifs. Les équipes qui travaillent dans des réserves externalisées sont souvent structurées en suivant une logique de segmentation en vigueur dans les musées anglo-saxons entre les personnels dédiés au transport, à la logistique, aux prêts d'œuvres et aux questions d'assurance – domaine du *registrar* – et ceux qui se spécialisent dans la conservation préventive, la restauration et l'installation – domaine du *collection manager*. En plus des déclinaisons des postes de régisseurs en « régisseur des prêts » ou « régisseur des collections », de nouveaux noms de métier apparaissent comme les logisticiens, les installateurs ou encore les techniciens d'entretien des collections.

Le second type de mutation organisationnelle qui affecte les réserves et ses professionnels est la mutualisation, par plusieurs établissements, des moyens associés à la régie des œuvres et à la conservation préventive dans le but de réduire les coûts et d'harmoniser les méthodes et les procédures à l'échelle d'une commune ou d'un territoire. La mutualisation peut intervenir sans que les réserves des musées concernées ne changent de place, ou bien en combinaison avec un projet d'externalisation des réserves et alors les réserves sont installées dans des espaces partagés. Par exemple, à Strasbourg, les onze musées de la ville se sont constitués en réseau, doté d'une direction unique, et ont créé en 2008 un « département de la régie des collections » commun à tous les musées, composé d'abord de deux puis de sept agents (un régisseur attaché de conservation, un rédacteur, un régisseur adjoint attaché de conservation, deux techniciennes d'entretien des collections, un encadreur et un restaurateur).[44] Ce n'est que dix ans après que le département de la régie et les réserves des onze musées ont été installés dans un même lieu. La

[43] ROUSTAN Mélanie, « Des clefs des réserves aux mots-clefs des bases de données. Mutations du rapport aux objets pour les conservateurs du MAAO au musée du quai Branly », *in* VOISENAT Claudie et HOTTIN Christian (dir.), *Le Tournant patrimonial. Mutations contemporaines des métiers du patrimoine*, Paris, Éditions de la MSH, 2016. Voir aussi le chapitre de Vincent Saporito dans le présent ouvrage.

[44] CHAUWIN Ludovic, « La régie à l'œuvre : un cas de mutualisation de la régie des œuvres à Strasbourg », *Manuel de régie des œuvres, Gérer, conserver et exposer les collections*, La documentation française, 2022, p. 31-33.

mutualisation des activités des réserves, comme l'externalisation, a pour conséquence d'accroître l'autonomie professionnelle des régisseurs par le fait de les positionner sous la direction de la nouvelle entité collective à égalité avec les autres départements. Comme le souligne Ludovic Chauwin, régisseur en charge du département de la régie du réseau des musées de Strasbourg depuis sa création, « le département de la régie opère en collaboration avec les différentes conservations et non sous leur autorité ».[45] Il ajoute que le département « n'est plus un simple exécutant au service de l'individualité de chaque musée, il offre des compétences spécifiques et il est sollicité pour son expertise ». La réalité des opérations de mutualisation est souvent complexe et rarement exempt de tensions voire de conflits, que ce soit en lien avec la transformation des relations hiérarchiques, ou parce que rationaliser l'organisation du travail implique souvent de supprimer ou de réallouer des postes. En ce qui concerne les métiers des réserves, la tendance est plutôt à l'accroissement des effectifs et des périmètres d'activité, ce qui alimente une dynamique de spécialisation des professionnels des réserves en plusieurs domaines d'activité : la régie des collections, la coordination des expositions et la conservation préventive.[46]

La dernière série d'innovations organisationnelles naît des débats concernant l'accessibilité des réserves.[47] Pendant longtemps, le fait que les réserves de musées ne soient pas destinées à recevoir de visiteurs extérieurs n'a pas été mis en cause : seul le personnel du musée est censé y pénétrer. Avec l'élévation des standards de conservation, ce souci de fermeture a été même renforcé car les réserves sont devenues des espaces de rangement fonctionnel strictement sécurisé et organisé pour garantir les meilleures conditions de stockage des collections non exposées. La réserve trouvait ainsi sa finalité dans sa fonction de préservation et de rangement. Or, dans le prolongement du « tournant patrimonial », un mouvement d'appropriation ou de réappropriation du patrimoine par le grand public depuis les années 1970,[48] les établissements sont aujourd'hui régulièrement sommés de rendre leurs réserves plus accessibles aux chercheurs, selon le modèle des Centres de conservation et d'étude créés dans le domaine de l'archéologie, mais aussi au grand public. Les débats concernant l'accessibilité émergent

[45] CHAUWIN Ludovic, *Ibid*., p. 31.
[46] CHAUWIN Ludovic, *Ibid*., p. 33.
[47] Voir par exemple : CARRÉ Anne-Laure, « L'accès aux réserves : quels enjeux pour les professionnels et pour les publics ? », *Rencontre ICOM France – NEMO – ICOMOS France Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ? Dans le cadre de l'année européenne du patrimoine culturel*, Dijon, 2019, p. 58-62 ; Vassal Hélène, Mathieu Brice, Girard Emilie, de Visscher Eric « Réserves, publics et médiation, table-ronde », *Les réserves sont-elles le cœur des musées ?, cycle soirée-débat déontologique ICOM-INP, Paris, 18 avril 2019,* p. 37-49.
[48] VOISENAT Claudie et HOTTIN Christian (dir.), *Ibid*.

souvent à l'occasion de projets d'extension, d'externalisation ou de mutualisation, à l'initiative de la direction ou du personnel du musée, mais aussi des collectivités territoriales et des financeurs du projet. D'une façon générale, cependant, l'ouverture des réserves des musées est loin d'être acquise car elle génère des coûts supplémentaires et des conséquences contrastées pour les professionnels. Très souvent, comme l'observe Yaël Kreplak, le public n'a pas véritablement accès aux réserves mais à des espaces dédiés à la médiation ou à des éléments sélectionnés pour leur caractère exemplaire, ce qui est paradoxal par rapport à l'objectif visé.[49] Par ailleurs, le travail de médiation est souvent assumé par ceux qui travaillent dans les réserves – les régisseurs mais aussi les installateurs, les conservateurs-restaurateurs, les encadreurs et autres membres des ateliers muséographiques, selon les contextes – ce qui représente à la fois une mise en visibilité et une reconnaissance nouvelle pour ces métiers dit de l'ombre, mais aussi un surcroît de travail qui n'est pas toujours plébiscités par les intéressés, d'autant que certains n'ont pas la compétence ni d'appétence particulière pour la médiation. Tandis que les opérations d'externalisation et de mutualisation favorisent plutôt une intensification de la division du travail et de la spécialisation croissante, l'ouverture des réserves aux publics impliquerait donc un processus inverse d'intensification du travail et d'injonction à la polyvalence.

Les réserves de musée ont donc tendance à devenir des organisations culturelles à part entière dotée d'un nom, d'un bâtiment, d'un organigramme, d'une programmation propre en recherche et médiation en plus des activités de régie et de conservation. Ce sont des organisations complexes au sens où elles ont plusieurs fonctions qui parfois sont contradictoires, notamment dans les cas d'ouverture aux publics. Plus largement, l'accroissement de l'autonomie professionnelle des régisseurs suggère que les mutations des réserves participent à l'essor d'un nouveau modèle de division du travail muséal, davantage horizontal ou pluricéphale, à laquelle participent plusieurs groupes professionnels ayant des expertises distinctes et jouissant de niveau d'autorité équivalent.[50] Les décisions prises pour favoriser l'accessibilité des réserves révèlent que ce sont des lieux soumis aux préoccupations sociétales, ici d'inclusion et d'ouverture, un phénomène qui s'observe également dans les transformations réalisées au nom

[49] KREPLAK Yaël, « Exposer les coulisses des musées. Écologie des collections », *Culture & Musées*, 2021, n° 37, p. 204-209.
[50] HÉNAUT Léonie, « Les professionnels du patrimoine à l'épreuve du tournant patrimonial », *In Situ. Au regard des sciences sociales*, n° 1, 2019.

de la double « durabilité » du patrimoine et des ressources naturelles.[51] Les dynamiques professionnelles des métiers des réserves ne cessent d'être alimentées par les interactions qui ont lieu dans les établissements, au sein du champ muséal, et avec la société.[52]

[51] DE BRUYN Estelle, « La réserve durable, un modèle de réflexion pour la gestion des petites institutions culturelles », *Conservation-Restauration des Biens Culturels*, n° 36, 2020, p. 87-105.
[52] Voir l'enregistrement de la soirée-débat « Les musées, acteurs crédibles du développement durable », ICOM-INP, 22 février 2022.